

## GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NA ÓTICA DE CONSELHEIROS ADMINISTRATIVOS DAS COOPERATIVAS FILIADAS À CENTRAL CRESOL BASER

### CORPORATE GOVERNANCE IN CREDIT UNIONS FROM THE PERSPECTIVE OF BOARD OF DIRECTORS' MEMBERS OF THE COOPERATIVES AFFILIATED TO CENTRAL CRESOL BASER

Nelson Natalino Frizon<sup>1</sup>  
Jucelia Appio Frizon<sup>2</sup>  
Mariele Bedin<sup>3</sup>

#### RESUMO

Considerando o ambiente de Governança Corporativa do mercado de capitais brasileiro, este estudo tem como objetivo analisar a compreensão dos Conselheiros Administrativos das Cooperativas filiadas à Central Cresol Baser sobre as funções da Governança Corporativa. Para alcançar o objetivo utilizou-se da abordagem qualitativa e descritiva. Os sujeitos sociais da pesquisa foram 12 conselheiros matriculados na Capacitação para Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (GERCOOP) no ano de 2019 da Central Cresol Baser. De posse de um roteiro semiestruturado foram realizadas entrevistas em meados de outubro de 2019. Ao longo do trabalho, procura-se descrever que há evidências de que os conselheiros compreendem que a Governança Corporativa busca a otimização do desempenho de uma organização com o objetivo de proteger o interesse dos membros e tem ciência de que devem ser responsáveis pela boa gestão da Cooperativa, pois as funções do Conselho de Administração vão além de fiscalizar, tendo preocupação com as diretrizes estratégicas com vistas à sustentabilidade da Cooperativa.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Conselheiros Administrativos. Diretrizes Estratégicas. Sustentabilidade. Central Cresol Baser.

#### ABSTRACT

Considering the corporate governance environment of the Brazilian capital market, this study aims to analyze the level of understanding of the board of directors' members from the Cooperatives affiliated to Central Cresol Baser on the functions of corporate governance. A qualitative and descriptive approach was used to pursue the objective. 12 counselors enrolled in the Training for Credit Unions Management (GERCOOP) in the year 2019 at Central Cresol Baser were used as social subjects of the research. Using a semi-structured questionnaire, interviews took place in mid-October 2019. Throughout this work, evidence suggests that the board of directors' members understand that corporate governance seeks to optimize the performance of an organization with the objective of protecting the interest of its members and is aware that they must be responsible for the good management of the Cooperative. The functions of the board of directors goes beyond supervising, they are based on a strategic guideline and insure the sustainability of the Cooperative.

**Keywords:** Corporate Governance. Board of Directors. Strategic Guidelines. Sustainability. Central Cresol Baser.

---

<sup>1</sup> Graduado em Filosofia pelo Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE, Graduado em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALE, Mestre em Filosofia pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, doutorando em Sociologia pelo Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Docente no União de Ensino do Sudoeste do Paraná – UNISEP.

Endereço: Av. Júlio Assis Cavalheiro, 1401, apart. 702, centro de Francisco Beltrão-PR. CEP: 85.601-000  
E-mail: [nfrizon@gmail.com](mailto:nfrizon@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela Universidade Paranaense - UNIPAR, Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB, Doutora em Administração pela Universidade Positivo – UP e pós-doutoranda no Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Docente na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão-PR.

Endereço: Av. Júlio Assis Cavalheiro, 1401, apart. 702, centro de Francisco Beltrão-PR. CEP: 85.601-000  
E-mail: [juceliaappio@yahoo.com.br](mailto:juceliaappio@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Graduada em Administração e pós-graduada em Gestão Empresarial na Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão-PR.

Endereço: R. Maringá, 1200, Vila Nova, Francisco Beltrão-PR. CEP: 85.605-010

E-mail: [marie.mari@hotmail.com](mailto:marie.mari@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro mostra-se em constantes transformações, dentre elas ganhos e perdas econômicas. Deste modo, o mercado vem exigindo das empresas maior transparência e confiabilidade nas informações e demonstrações contábeis, bem como uma gestão que reflita credibilidade. De tal modo, percebe-se que as boas práticas de Governança Corporativa se tornaram cada vez mais relevantes para as organizações (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

O conceito de governança é multidimensional, envolvendo mecanismos relacionados ao conselho de administração, a estrutura e controle acionário, a minoria proteção dos acionistas, remuneração dos gerentes e transparência da informação (ARANTES et al., 2020). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Conselho de Administração é o principal componente do sistema da Governança Corporativa, e seu papel é ser o elo de relacionamento entre a propriedade e a gestão (IBGC, 2015). No ambiente brasileiro, pode-se considerar que o Conselho de Administração possui funções que visam reduzir a assimetria informacional, o que pode proporcionar aumento na qualidade da informação divulgada para o mercado, além de propiciar monitoramento mais eficiente dos executivos (BAIOCO; ALMEIDA, 2017). Dessa forma, o conselho, mediante suas atribuições e suas características, pode afetar diretamente o desempenho da organização (ANDRADE et al., 2009).

O propósito do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Deve ter pleno conhecimento dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda, prevenir e administrar situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da organização sempre prevaleça (GERCOOP, 2019). Não obstante, estudos empíricos (AHMED; HENRY, 2011; WILD, 1996) apresentam evidências de que o comitê de auditoria aumenta a qualidade dos números contábeis. Entretanto, Baioco e Almeida (2017) destacam que pesquisar e compreender a relação das funções do comitê de auditoria com a qualidade das informações contábeis mostrou-se uma oportunidade de pesquisa. Outros fatores são considerados relevantes na formação do Conselho de Administração, tais como, o tamanho e à capacidade de monitorar efetivamente os interesses dos acionistas (AHMED; HENRY, 2011).

No que concerne ao desenvolvimento das Cooperativas, em face das exigências econômicas e sociais do mundo moderno, passa pela demanda de novos modelos de gestão na tentativa de ajustar suas estruturas à realidade. As Cooperativas se veem forçadas à evolução, assim como as demais organizações, no que diz respeito às suas atividades, à interface tecnológica, às formas de gestão, à complexidade da estrutura organizacional e aos relacionamentos com pessoas e instituições.

Visando o fortalecimento do Cooperativismo de Crédito no Brasil, em 2009, o Banco Central apresentou os resultados do projeto “Governança Cooperativa”, no qual, por meio de estudos e pesquisas, conseguiram diagnosticar as particularidades da governança nas Cooperativas de créditos e definir diretrizes para a implementação de boas práticas (GERCOOP, 2019). As boas práticas de Governança Corporativa requerem a preparação de relatórios gerenciais mais específicos e com transparência, organizados e otimizados pela área de Controladoria (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007), sendo que a não adoção das boas práticas de governança pode resultar em informações gerenciais assimétricas, acarretando problemas de conflito de interesses (ALBANEZ; VALLE; CORRAR, 2012).

Pesquisas destacam que os Conselhos de Administração assumiram um papel significativo nos últimos anos (ANDERSON; MELANSON; MALY, 2007; NEVES, 2017). Dada relevância, este estudo tem como objetivo analisar a compreensão dos Conselheiros Administrativos das Cooperativas filiadas à Central Cresol Baser sobre as funções da Governança Corporativa. Entende-se que o tema assumiu importância na medida em que organizações, das mais diversas, envolveram-se em escândalos corporativos e o mercado passou por crises de confiança (NEVES, 2017).

Dessa forma, o artigo está estruturado, além dessa introdução, embasamento teórico e empírico, descrição dos procedimentos metodológicos utilizado na pesquisa, análise das entrevistas realizadas e, por fim, as considerações finais.

## 2 SISTEMA COOPERATIVISTA

O cooperativismo surgiu em meados do século XIX, quando o mundo vivia a Revolução Industrial e o liberalismo econômico. Sendo assim, os governos precisariam garantir apenas os direitos primários, como a paz e segurança, mas se desobrigavam de propiciar os direitos prestacionais ou secundários, como, por exemplo, educação, saúde, trabalho, habitação, entre outros (GERCOOP, 2019).

O cooperativismo, enquanto movimento com origem na organização da classe operária, se expandiu inicialmente em países europeus, com destaque para Inglaterra e França onde foram criadas cooperativas de diferentes tipos de atividades e basicamente, a disseminação das cooperativas se efetivou calcada na possibilidade de melhoria das condições de miséria vividas pela classe operária (CRUZIO, 1994; CALGARO, 2016).

As práticas de ajuda mútua e de cooperação entre os excluídos das sociedades industriais se disseminaram em diferentes países principalmente os europeus, nas décadas seguintes ao caso dos pioneiros de Manchester. A extensão das experiências cooperativas vai além do caso de Rochdale, na Inglaterra (CALGARO, 2016).

As cooperativas brasileiras, seguem os princípios do cooperativismo, criando em 1844, durante a constituição da 1ª cooperativa formal, em Rochdale, Inglaterra. A cooperativa foi constituída com a contribuição dos desprovidos explorados pelo trabalho na indústria e sua situação de pobreza. Em outros países, como a Alemanha, a classe dos trabalhadores contava com o apoio de pensadores que, assim como Marx (1979), viam no movimento operário possibilidades de superação da lógica de exploração imposta pelo capital por meio das experiências de cooperação. As práticas de ajuda mútua e de cooperação entre os excluídos das sociedades industriais se disseminaram em diferentes países principalmente os europeus, nas décadas seguintes ao caso dos pioneiros de Manchester (CALGARO, 2016).

O liberalismo condicionava as pessoas a buscarem, por elas mesmas, alternativas para solucionar os problemas sociais que eram obstáculos a sua sobrevivência. Assim, o cooperativismo surgiu como possibilidade de garantir acesso a bens, a serviços e o trabalho em tempos de desigualdade e concentração de poder e riqueza nas mãos de uma minoria (SESCOOP, 2017).

Essa orientação se manteve ao longo de todo o século XX, e o poder estatal manteve as cooperativas sob seu controle criando a organização representativa das cooperativas brasileiras, no período do governo militar no final da década de 1960. Importante notar que emerge no caso brasileiro, uma postura conveniente aos interesses do sistema de capital, já que, seja sob os auspícios da ideologia derivada do cooperativismo de consumo, seja pelo modelo patrocinado pelo Estado, organizações cooperativas brasileiras se voltaram ao mercado isentando-se de discussões oposicionistas relativas à posse dos meios de produção e de exploração do trabalho (CALGARO, 2016).

No Brasil, distribuídas nas mais diversas localidades do país, as Cooperativas contribuem em vários setores da economia. Segundo o portal do cooperativismo, em entrevista com o presidente da Organização das cooperativas Brasileiras (OCB), Márcio Lopes de Freitas, em 01 de abril de 2019, destaca que as cooperativas estão, assim, organizadas: Ramo Produção de Bens e Serviços; Infraestrutura; Consumo; Transporte; Saúde; Agropecuário; e o Ramo do Crédito (GERCOOP, 2019).

De acordo com dados divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2018, havia aproximadamente 6,9 mil Cooperativas brasileiras e empregando diretamente mais de 395 mil pessoas. Essas Cooperativas, instaladas em todas as regiões do país, demonstram que esse sistema está, cada vez mais, sendo fator de crescimento e desenvolvimento dessas regiões. Essa consolidação deve-se, em grande parte, ao comprometimento dos seus cooperados com os valores e princípios cooperativistas, que favorecem e fortificam os negócios (GERCOOP, 2019).

De acordo com a Lei Geral, lei nº 5.764/71, que define o que é cooperativa e suas características, destaca-se:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes

características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971, n. pag.).

Os sete princípios do cooperativismo estabelecem a linha orientadora que conduz as Cooperativas e formam a base filosófica da doutrina. É por meio dela que os cooperados levam os seus valores à prática (GERCOOP, 2019), sendo eles: (a) Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usufruir os seus serviços e arcar com as responsabilidades como membros, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero; (b) Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, monitoradas pelos seus membros, que participam efetivamente na definição das suas políticas e na tomada de decisões; (c) Participação econômica dos membros: os membros colaboram igualmente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente; (d) Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, fiscalizadas pelos seus membros; (e) Educação, formação e informação: as cooperativas proporcionam a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam colaborar, eficazmente, para o progresso de suas cooperativas; (f) Intercooperação: as cooperativas amparam de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais entusiasmo ao movimento cooperativo, atuando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais; (g) Interesse pela comunidade: As cooperativas atuam para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos membros.

## **2.1 A Moderna Administração de Cooperativas**

As teorias cooperativistas na atualidade diferenciam a Cooperativa como unidade econômica (ou associação de cooperados-usuários que visa apenas a cobrir os custos operacionais) da empresa cooperativa (que deve fornecer benefícios), considerando a utilização dos instrumentos de controle do êxito cooperativo no mercado (produtividade) e de controle do êxito dos cooperados (efetividade) (PINHO, 1982).

De modo simplificado, pode-se dizer que para monitorar a produtividade da Cooperativa ou seu êxito externo ou no mercado, os instrumentos são similares aos das empresas econômicas em geral. Para verificar a efetividade da Cooperativa ou o êxito interno ou voltado para os membros, há indicadores especiais para constatar as vantagens de custos, as vantagens comparativas das economias dos membros, a participação dos membros-cooperados, a profissionalização da administração, dentre outros aspectos. Em outros termos, o aspecto da produtividade ou êxito externo da Cooperativa acarreta na utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial de mercado pela qualidade de seus êxitos, utilização de inovações tecnológicas e outras para a atividade cooperativista ser competitiva; ou seja, apresentação de benefícios típicos das empresas econômicas – assunto que constitui objeto de outras ciências, especialmente a administração de empresas (PINHO, 1982).

Por sua vez, o aspecto da efetividade ou êxito interno direcionado para os membros refere-se às condições de desempenho de cada tipo de cooperativa, de modo que as vantagens produzidas pela sociedade retornem aos associados, sem discriminações. Daí a ênfase na necessidade de participação de todos no processo de tomada de decisões do grupo, bem como a necessidade de os associados controlarem a cúpula dirigente (ESCHENBURG, 1988).

A consideração desses dois aspectos nos leva a reconhecer que, para fora, em sua relação com o mercado, a Cooperativa deve ser economicamente viável; para dentro, em sua relação com o cooperado, a Cooperativa deve dispor de competência técnica para atender a todos os membros associados, de forma a viabilizar suas atividades econômicas e torná-las competitivas (GERCOOP, 2019).

Nesse sentido, o grande obstáculo para a Cooperativa é encontrar o “ponto de equilíbrio” entre os interesses de cada membro da sociedade e os objetivos coletivos simbolizados nas necessidades da Cooperativa em manter-se ativa e dinâmica. Tal equilíbrio se dá em relação a um tamanho empresarial ideal, qual seja aquela dimensão em que a cooperativa se torna economicamente viável e competitiva, possuindo competência técnica para satisfazer a todos os cooperados, de forma que estes possam atuar na sociedade sem constrangimentos (GERCOOP, 2019).

A fundamentação política da participação dos cooperados na decisão e na gestão do negócio cooperativo está expressa no princípio da gestão democrática e representa, assim, uma extensão dos argumentos de ordem doutrinária. O direito de participar na gestão empresarial cooperativa surge como decorrência do direito de propriedade, que estabelece a base legal do poder. A relação patrimonial determinada entre os cooperados donos/usuários do empreendimento cooperativo constitui a base legal do poder decisório na estrutura organizacional cooperativa (GERCOOP, 2019).

A participação dos cooperados na decisão e na gestão do negócio cooperativo se expressa no fato de que as Cooperativas não podem descartar a necessidade de desenvolver estruturas organizacionais eficazes, nem de estabelecer um projeto coletivo de ação econômica que integre os associados, satisfaça seus interesses e promova a integração da Cooperativa na sociedade. Muitos desafios se apresentam para o cooperativismo. Entre os desafios notáveis, salienta-se a profissionalização da gestão e da direção do negócio cooperativo, o relacionamento interno cooperativa/cooperado, a principiante orientação para o mercado e a descapitalização (GERCOOP, 2019).

A organização cooperativa é uma resposta sincrética a essa contradição, permitindo suavizar e mediar a transformação das “relações” do econômico, do político e do ideológico. O poder de seus dirigentes eleitos e de seu quadro gerencial e técnico consiste na capacidade de “criar” soluções mediadoras para as contradições sociais e que articulem interesses representativos e objetivos dos atores sociais, por meio de mecanismos e métodos organizacionais estruturados para possibilitar a inserção econômica dos associados no mercado e a sua participação no processo de controle e decisão empresarial (GERCOOP, 2019).

### **2.2 Governança Corporativa**

De acordo com o Banco Central do Brasil (2009), a governança corporativa aborda sobre o governo estratégico da organização, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos, licenças de propriedade e define os responsáveis pela gestão. Não se delimita a assuntos de verificação de procedimentos contábeis, a auditorias ou a remuneração dos gestores, mas trata o efetivo exercício da propriedade na organização.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p.19).

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Assim, a Governança Corporativa no Brasil é fomentada pelo IBGC. Está é uma organização sem fins lucrativos dedicado exclusivamente à promoção de governança no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, alcançando reconhecimento no âmbito nacional e internacional. Busca desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e conseqüentemente para uma sociedade mais justa, responsável e transparente (IBGC, 2015).

Assim, tem-se que governança corporativa (BLAIR, 1995, p. 3) é “todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocados”, envolvendo o relacionamento entre acionistas (majoritários e minoritários), Conselho de administração, diretoria executiva, auditoria externa e conselho fiscal (RAMOS; MARTINEZ, 2006).

Em se tratando de cooperativas, ao desenvolver o projeto de “Governança Corporativa”, o Banco Central reconhece a importância de disseminar padrões e zelar para que os mecanismos de decisão assegurem a identidade Cooperativa criando um “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008, p. 11).

A Governança Cooperativa tem como objetivo propagar as diretrizes para boas práticas de governança em Cooperativas de crédito no Brasil. Como benefícios, é possível citar a contribuição para o fortalecimento da governança das Cooperativas de crédito e favorecer o desenvolvimento sustentado (GERCOOP, 2019).

Descritas como sociedades de pessoas, e não de capital, as Cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na atuação econômica dos membros e na autonomia e independência princípios essenciais de sua gestão. Assim, adverso do que acontece nas grandes organizações privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”, tendo cada associado direito a um voto, independentemente do montante de seu capital. Ainda, não há o objetivo de lucro e as metas necessitam ser de longo prazo, uma vez que o foco principal é o atendimento às carências dos proprietários da Cooperativa (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

A gestão pelos próprios associados suprime os problemas de agência no que diz respeito à relação entre proprietários e gestores. Contudo, os sócios podem não ter os mesmos propósitos e interesses e, assim, cria-se a segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Um ponto indispensável da sustentação do princípio cooperativista é a participação dos associados, acompanhando a gestão e transparecendo seus interesses. Ainda assim, como constatado nas pesquisas e experiências dos dirigentes, a participação é, em diversos casos, bastante tímida. Essa baixa participação retrata um popular problema de governança, intitulado “efeito carona”, que se revela quando as pessoas sentem que sua contribuição pessoal tem pouca representação ou não lhe possibilita capturar benefícios particulares. Fortalecer a relevância da participação, do sentimento de pertencimento e propriedade, da representatividade e, desse modo, primordial à boa governança das Cooperativas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Segundo Berle e Means (1932/1991 apud ROSSONI, 2009), o foco da governança é certificar que os executivos procedam de acordo com os interesses dos cooperados, além de, é claro, serem suficientemente competentes para conduzir a organização. Os princípios que regem as boas práticas de Governança Corporativa, são: prestação de contas, transparência, equidade, responsabilidade corporativa e ética. Em sentido amplo, a Governança Corporativa como um conjunto de práticas, princípios e atitudes que revestem de transparência as atividades da organização (MARQUES, 2007).

Segundo GERCOOP (2019), as diretrizes da Governança Corporativa estão fragmentadas em quatro seções, que buscam demonstrar grupo de questões da governança consideradas cruciais para as Cooperativas, sendo elas: (a) Representatividade e participação: estímulos adicionais que favoreçam o senso de crítica e motivem a participação, como por exemplo na assembleia geral, que é um órgão supremo da Cooperativa. O local, data e hora de realização das Assembleias Gerais devem ser

escolhidos e divulgados de forma a facilitar a presença dos associados; (b) Direção Estratégica: responsabilidade pela definição de estratégias e objetivos e escolha dos executivos. Deve haver clara separação entre os papéis executados pelos administradores com atribuições estratégicas e por aqueles com funções executivas. O órgão de administração estratégica da Cooperativa deve ter práticas de organização interna e composição apropriadas para simplificar o processo decisório, sendo preferencialmente constituído por número ímpar de associados eleitos. Estatuto ou Regimento Interno são os documentos que define as atribuições e responsabilidades; (c) Gestão Executiva: máximo de esforço para alcançar os resultados esperados pelo corpo social. Os administradores com cargos executivos, responsáveis pela gestão operacional, devem dedicar-se integralmente às atividades da Cooperativa. São responsáveis pelo cumprimento das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica e devem prestar contas de seu desempenho ao executivo principal, e todos, sempre que solicitados, àquele órgão, ao Conselho Fiscal e às instâncias de auditoria. Os administradores com funções executivas devem ter competência técnica e gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas; (d) Fiscalização e Controle: instrumentos efetivos para dar transparência à gestão e minimizar assimetria de informações.

Em se tratando de Cooperativas de Crédito, elas devem observar política de governança corporativa. Trata-se da Resolução 4.434 de 2015, resultante da lei 4.595/64 que tem por fim substituir a resolução 3.106/2003. Destaca-se o capítulo VII do documento que trata da governança corporativa para cooperativas de crédito, especialmente os artigos 26 a 28 inciso I (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

No que concerne ao Conselho de Administração, segundo GERCOOP (2019) é o Órgão estratégico formado exclusivamente por membros associados da Cooperativa, eleitos em Assembleia Geral e tem como função principal, interpretar e colocar em prática as decisões da Assembleia Geral, formulando, planejando e traçando as diretrizes e as normas para o bom funcionamento do negócio da Cooperativa.

Segundo o IBGC (2015) melhores práticas de governança recomendadas para o Conselho de Administração são: atuação em todas as companhias, independentemente de sua forma societária; Normatização por regimento interno, com clara definição de função; Dois presidentes - *Chairman* e CEO não acumulam função; Número de membros entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiência e perfis complementares; Clara definição das qualificações dos conselheiros - base para avaliações individuais, com periodicidade anual; Processos formalmente estabelecidos.

### 2.2.1 Revisão empírica sobre Governança Corporativa com ênfase para o Conselho de Administração

Santos (2002) ao investir amostra de 85 empresas buscou verificar a relação da independência do Conselho de Administração com o desempenho das empresas a partir da análise de estrutura dos conselhos e de indicadores de crescimento e lucratividade. Dentre os resultados destaca que não existe relação entre a independência do conselho e o desempenho das empresas, assim como, também não foi possível identificar uma estrutura de conselho ideal ou adequada à realidade brasileira e capaz de melhorar o desempenho das empresas.

Mendes-da-Silva, Famá e Martelanc (2007), buscaram analisar a existência de associações entre práticas e estruturas de Governança Corporativa - composição do Conselho de Administração e a participação dos executivos nos lucros da firma, com o seu nível de endividamento. Para tanto, analisaram 176 empresas de atividade manufatureira listadas na BM&FBOVESPA entre 1997 e 2001. Os resultados indicaram que empresas cujo presidente do conselho era um *outsider* apresentaram menor endividamento a curto prazo, simultaneamente, empresas que concederam participação nos lucros aos executivos tenderam a adotar maior endividamento.

O objetivo do trabalho de Andrade et al. (2009) foi identificar a relação da composição do Conselho de Administração com o valor de mercado e com o desempenho das empresas brasileiras de capital. Como resultado, destaca-se que a composição do conselho tem exercido mais influência no valor de mercado das companhias do que no desempenho delas. A quantidade total de conselheiros mostrou-se positivamente relacionada tanto com o valor de mercado quanto com o desempenho. Constataram também que as características das empresas, como endividamento e o seu tamanho,

quando interagem com as características do Conselho de Administração, sugerem que as recomendações do código de governança corporativa surtem efeitos diferentes nas empresas, conforme as suas características individuais.

Vieira et al. (2011) avaliaram se a adoção de práticas de governança corporativa altera a estrutura de capital e o desempenho das empresas. A amostra, dos autores, totalizou 84 empresas possuidoras de ações negociadas na BOVESPA e listadas no N1, N2 e NM. O resultado mostrou não se pode inferir que as práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas que ingressaram no N1, N2 e NM tenham contribuído expressivamente para as variações no desempenho e na estrutura de capital das empresas.

Silva, Santos e Almeida (2011), buscaram verificar a influência do Conselho de Administração sobre o endividamento das empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBOVESPA, no ano de 2008. Para analisar a influência do conselho no endividamento das empresas foi utilizado o método de Mínimos Quadrados Ordinários, em uma amostra de 129 empresas. Os resultados mostraram que a *proxy* do conselho, apresentou uma relação negativa com o endividamento total e de longo prazo. Para as dívidas de curto prazo a relação foi positiva. Estes resultados podem ser interpretados como uma sinalização de que as empresas com melhores práticas de governança, ou seja, com maiores pontuações no índice utilizado, tendem a usar mais dívidas de curto prazo e menos dívidas de longo prazo.

Cunha e Martins (2015) buscaram identificar o reflexo das características dos Conselhos de Administração sobre a estrutura de endividamento das companhias abertas integrantes do Índice Brasil (IBrX) entre os anos de 2008 e 2012. Foram analisadas 483 observações anuais por meio de um painel de dados com a utilização de modelos de regressão multivariada. Seus principais resultados indicaram que as variáveis “idade dos membros”, “independência do presidente do conselho”, “número de membros” e “número de conselheiros indicados pelos minoritários” são fatores determinantes da estrutura de capital das empresas, influenciando de forma negativa seu nível de endividamento. Essas evidências ratificam a literatura existente relacionada à relevância do Conselho de Administração no processo de gestão de uma companhia.

Lazzaretti, Piekas e Julkovski (2019) investigaram em que medida as características do Conselho de Administração influencia no desempenho das firmas brasileiras de capital aberto. Analisaram uma amostra de 364 firmas brasileiras de capital aberto listadas na B3, no período de 2015 a 2017. Os resultados sugerem que poucas são as características que, de fato influenciam no desempenho das empresas analisadas, tais como, o tamanho do Conselho de Administração e a presença feminina, influencia positivamente o desempenho. Entretanto, as demais características observadas não se mostraram significativas ao ponto de influenciar diretamente no desempenho.

Einsweiller, Moura e Kruger (2020) verificaram a influência da governança corporativa no custo da dívida de companhias abertas familiares. Para tal, realizaram pesquisa descritiva, documental e quantitativa em uma amostra de companhias familiares que possuíam dados disponíveis para o período de 2012 a 2017. Para mensurar o custo da dívida, identificaram a razão entre as despesas financeiras e o passivo oneroso. Para governança corporativa foram utilizadas: a) aderência ao novo mercado; b) possuir membros independentes no Conselho de Administração; c) percentual de membros independentes no conselho; d) maioria de membros independentes no conselho; e) não dualidade no cargo de CEO e de presidente do conselho. Os resultados evidenciaram que a governança corporativa não influencia uma redução no custo da dívida em empresas familiares.

Scaramussa e Bortolon (2020) analisaram como as características de controle, observadas a partir da participação no capital votante e da informação declarada à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), se relacionam com as composições dos Conselhos de Administração das 142 empresas listadas no Novo Mercado. Constataram uma forte presença de conselheiros, inclusive independentes, eleitos por acionistas controladores; e que 6 empresas estão descumprindo o regulamento do Novo Mercado quanto a exigência mínima de conselheiros independentes. Em relação as características dos conselhos de administração e do controle, os resultados dos testes indicam ausência de diferenças estatisticamente significativas entre empresas com acionistas controladores absolutos (com mais de 50% dos votos) e empresas com controladores autodeclarados, que não possuem maioria absoluta do capital votante.



### 3 METODOLOGIA

Este artigo utiliza-se da abordagem qualitativa por possibilitar analisar um fato com riqueza de dados, facilitando a exploração posterior à coleta de dados na organização, análise de forma qualitativa, e caracteriza-se por não utilizar instrumentos estatísticos na análise de dados e interpretação dos dados (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

A demarcação do universo compreende-se em explicitar que indivíduos ou coisas serão pesquisados, elencando seus atributos comuns, como, por exemplo, idade, sexo, que organização pertencem, comunidade onde vivem, entre outros. Para fins deste trabalho aplicou-se a amostragem não-probabilística por conveniência ou julgamento. Segundo Gil (1999), amostras não-probabilísticas não detêm fundamentação estatística e baseiam-se unicamente de critérios do pesquisador que busca por indivíduos que possuem características definidas previamente para fazer parte da pesquisa.

Para fins desta pesquisa, o foco foi os participantes da 7 (sétima) turma do curso de capacitação para conselheiros que é executado pelo Instituto de formação do Cooperativismo solidário (CRESOL INTITUTO) do sistema de Capacitação para Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (GERCOOP) e que tem por objetivo capacitar e formar em gestão e governança conselheiros e colaboradores que atuam no gerenciamento da Cooperativa Cresol. A capacitação para conselheiros é realizada em oito módulos presenciais e atividades complementares na modalidade a distância, sendo que, um deles é denominado de “Governança Cooperativa Cresol”. As sete turmas concluintes já formaram mais de 200 conselheiros (GERCOOP, 2019).

Após solicitação formal e avaliação pelo comitê de ética e pesquisas da Cresol Baser e sua autorização, uma das pesquisadoras, no dia 17 de outubro de 2019, *in loco*, na sala de aula, durante o sexto módulo, quando os participantes já haviam cursado o módulo de Governança Corporativa, explicou aos 47 participantes o objetivo da presente pesquisa e solicitou que, espontaneamente, permanecessem na sala de aula àqueles que aceitassem participar de uma entrevista semi-estruturada, sendo que, 12 conselheiros espontaneamente consentiram em participar.

Gil (2009) define instrumento como uma forma de obtenção de informações ou dados, obtidos através de questões escritas, que são retratados a pessoas ou a uma amostra de pessoas, tais quais contribuirão para atender os objetivos do trabalho, através da explanação de seus conhecimentos, opiniões, interesses, entre outros.

Para fins de coleta de dados, utilizou-se de um roteiro semiestruturado com questões abertas buscando compreender a temática proposta. As questões que fizeram parte do roteiro foram: 1 – O que você entende por Governança Corporativa?; 2 – Quais são as funções da Governança Corporativa?; 3 - Quais elementos podem ser considerados como problemas na condução da Governança Corporativa?; 4 – Quais são as funções do Conselho de Administração?

De posse das entrevistas, procedeu-se a análise temática delas, sendo que na análise e discussão dos resultados, em forma de quadros, foram expostas as transcrições, na íntegra, das respostas de alguns participantes.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1 A Cooperativa de Crédito Cresol Baser

O cooperativismo nasceu mediante inúmeras formas de cooperação experimentadas pelo homem. A primeira Cooperativa de Crédito brasileira foi fundada na cidade de Nova Petrópolis, no estado do Rio Grande do Sul, em 1902. A partir desta iniciativa, outras organizações de crédito foram sendo constituídas no Rio Grande do Sul e que, posteriormente, foram sendo expandidas para os demais estados brasileiros, principalmente da região Sul e Sudeste (SCHRÖDER, 2005).

Com a Cresol, não foi diferente, a indispensabilidade de uma representação da Agricultura Familiar, fez com que no ano de 1995, vinte e três agricultores se reunissem para constituir uma Cooperativa de Crédito rural solidário, atualmente, considerado o maior sistema cooperativo solidário de crédito rural do Brasil, contando com mais de duzentas mil famílias cooperadas. O Sistema Cresol

iniciou sua história com a primeira Cooperativa constituída na cidade de Dois Vizinhos, localizada na região Sudoeste do Paraná, posteriormente, foram constituídas as Cooperativas de Marmeleiro, Pinhão, Laranjeiras do Sul e Capanema, todas no estado do Paraná (CRESOL, 2020).

No começo de suas atividades essas Cooperativas operavam de forma mais isolada, mas com o crescimento da demanda no atendimento aos cooperados, em 1996, essas cinco cooperativas resolveram constituir a primeira base de serviços em Francisco Beltrão, também no Sudoeste do Paraná, resultando na primeira Cooperativa Central do Sistema Cresol, servindo como apoio às Cooperativas singulares, hoje denominada Central Cresol Baser (base de serviços). Possui uma equipe de 188 colaboradores, atendendo 246 agências que totalizam mais de 200 mil famílias cooperadas (CRESOL, 2020).

Atualmente, a Cresol Baser está presente em dez estados do Brasil sendo eles: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas, destacando-se uma grande diversidade cultural. Cada região retrata um conjunto de diferentes culturas, costumes, tradições, crenças, valores, além das especificidades de clima bem como as formas de plantio, colheita, entre outros, características estas que exigiram da Central Cresol Baser, para apoiar as Cooperativas, diversas áreas de atendimento, contribuindo assim, para que as equipes alcancem os resultados traçados conforme a missão da Cresol que é fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade (CRESOL, 2020).

A Política de Governança Corporativa da Central Cresol Baser representa e fortalece as estruturas sistêmicas existentes para a proteção dos interesses de suas Cooperativas singulares filiadas e do respectivo quadro social, preservando o atendimento dos normativos sistêmicos e do Estatuto Social. Suas bases estão alicerçadas nas relações cooperativistas que se fundamentam nos princípios universais do Cooperativismo, já citados anteriormente. Estes orientam a missão, a visão, o posicionamento, o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) enquanto rede de cooperativas que integram o Sistema Cresol (GERCOOP, 2019).

#### 4.2 Governança Corporativa sob a ótica dos Conselheiros de Administração da Central Cresol Baser

Para fim de análise, aborda-se as respostas dos Conselheiros de Administração da Central Cresol Baser sobre qual o entendimento que eles possuem sobre a Governança Corporativa, as funções da Governança Corporativa, em seguida, os problemas na condução da Governança Corporativa e funções do conselho de Administração.

No Quadro 1 são apresentadas as evidências sobre o entendimento dos respondentes sobre Governança Corporativa, destaca-se alguns comentários.

QUADRO 1 – SÍNTESE DO ENTENDIMENTO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 01	“[...] é um conjunto de prática que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma campanha ao proteger todas partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.”
Respondente 05	“Refere-se a estrutura da administração de uma sociedade empresarial a forma de escolha dos seus administradores e a divulgação de informações da empresa.”
Respondente 10	“Governança Corporativa é o processo de leis usadas para fazer [SIC] a administração das empresas.”
Respondente 12	“É administrar a Instituição focando no institucional, social e organização do quadro social [...]”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base no descrito pelos respondentes, parece evidenciar a premissa de que a Governança Corporativa busca otimização do desempenho de uma organização com o objetivo de proteger o interesse dos membros. Neste sentido, entende-se com base em Collares (2020) que tal sistema é dotado de mecanismos que respondem às pressões tanto internas como externas, sendo que, uma vez

eficientemente empregados, esses mecanismos produzem o alinhamento entre administradores e acionistas, provocando uma melhoria no desempenho da empresa.

Essa evidência, está presente na formação ofertada aos conselheiros da Central Cresol Baser, ao destacar a contribuição para o fortalecimento da governança das Cooperativas de crédito e favorecer o desenvolvimento sustentado (GERCOOP, 2019). Esse entendimento vai de encontro a literatura, ao destacar que o conselho, mediante suas atribuições e suas características, pode afetar diretamente o desempenho da organização (PINHO, 2007; ANDRADE et al., 2009) e possibilitar o acesso ao capital (PINHO, 2007).

O estudo de Santos (2002) destaca a inexistência de relação entre a independência do conselho e o desempenho das empresas. Vieira et al. (2011) evidenciam em seu estudo que não se pode inferir que as práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas estudadas tenham contribuído expressivamente para as variações no desempenho delas.

O Quadro 2 apresenta uma síntese do entendimento dos Conselheiros da Administração a respeito das funções da Governança Corporativa.

QUADRO 2 – SÍNTESE DAS FUNÇÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 01	“[...] quem participa de votação, quem dá a palavra final, quem aprova orçamentos.”
Respondente 03	“[...] resolver os conflitos de interesses existentes entre os diversos agentes que influenciam a empresa/cooperativa.”
Respondente 05	“É o sistema pelo qual a sociedade é dirigida e monitorada envolvendo o Banco Central.”
Respondente 08	“[...] é delimitar a estrutura, os processos gerenciais e as relações profissionais.”
Respondente 09	“Uma gestão de segurança e confiabilidade que seja eficiente, trazendo desenvolvimento econômico e sustentável.”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em síntese, na interpretação dos Conselheiros de Administração, a função da Governança Corporativa, corrobora o entendimento do Banco Central (2008) de que a função é fortalecer a relevância da participação, do sentimento de pertencimento e propriedade; e atuar como no sentido de certificar que executivos procedam de acordo com os interesses dos cooperados, além de, é claro, serem suficientemente competentes para conduzir a organização (BERLE; MEANS 1932/1991 apud ROSSONI, 2009).

Como pode ser observado nas palavras do Respondente 01 - “[...] *Quem participa de votação, quem dá a palavra final, quem aprova orçamentos*[...]” - a função da Governança Corporativa vai de encontro com as diretrizes do sistema GERCOOP (2019) ao destacar que, para as cooperativas, é relevante que se tenha (a) Representatividade e participação; (b) Direção Estratégica; (c) Gestão Executiva; e (d) Fiscalização e Controle. Verifica-se que os conselheiros são capazes de ir além do senso comum, pois tem ciência de que devem ser responsáveis pela boa gestão da Cooperativa.

No Quadro 3 apresenta-se uma síntese dos problemas destacados pelos respondentes para a condução da Governança Corporativa.

QUADRO 3 - PROBLEMAS NA CONDUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 01	“[...] excesso de poder [...] centralização na tomada de decisão [...] monitoramento da gestão financeira, fragilidade dos sistemas de prestação de informação ao público interessado.”
Respondente 02	“Autoritarismo, falta de delegação.”
Respondente 03	“Falta de qualificação e formação. Falta de ética e conduta.”
Respondente 10	“Falta de transparência, credibilidade e a participação dos conselheiros.”
Respondente 12	“Não transmitir confiança; não ser transparente; o quadro social não enxerga [SIC], como exemplo; falta de conhecimento; ser incapaz.”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nas informações coletadas, destaca-se que os conselheiros evidenciam que o comprometimento dos conselheiros em relação a busca pelo conhecimento, a participação e a forma de condução são problemas para a Governança Corporativa. Não obstante, estudos científicos, por exemplo, Neves (2017) relaciona conhecimentos técnicos na formação do conselheiro. Cocks et al. (2015) basearam-se em um levantamento de autoavaliações dos próprios conselheiros, que indicaram que precisam de certo grau de comprometimento do conselheiro.

Essas indicações estão evidentes em constatações de pesquisas realizadas pelo Banco Central do Brasil (2008), ao destacar que, no geral, a participação dos dirigentes é, em diversos casos, bastante tímida. Essa baixa participação retrata um popular problema de governança, intitulado “efeito carona”, que se revela quando as pessoas sentem que sua contribuição pessoal tem pouca representação ou não lhe possibilita capturar benefícios particulares.

O Respondente 03 destaca que, dentre os problemas na condução da governança corporativa é a “*Falta de qualificação e formação. Falta de ética e conduta.*”, sendo que o comportamento ético e colaborativo dos conselheiros é essencial (YOSHIKAWA; HU, 2015).

Dentre outros comentários, o Respondente 10 dá ênfase a “*Falta de transparência, credibilidade e a participação dos conselheiros.*”, e Respondente 12 “Não transmitir confiança; não ser transparente” sendo que, dentre os princípios que regem as boas práticas de Governança Corporativa, está a transparência, que refere-se a disponibilização de informações interna e externa de maneira que gere um clima de confiança e orientam a atuação gerencial e que conduzem à criação de valor (IBGC, 2009).

Em sentido amplo, a Governança Corporativa como um conjunto de práticas, princípios e atitudes que revestem de transparência as atividades da organização (MARQUES, 2007; NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007), sendo que a não adoção das boas práticas de governança pode resultar em informações gerenciais assimétricas, acarretando problemas de conflito de interesses (ALBANEZ; VALLE; CORRAR, 2012).

A seguir, Quadro 4, destaca-se o entendimento dos conselheiros a respeito das funções do Conselho de Administração.

QUADRO 4 – FUNÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 02	“Pensar os rumos da cooperativa; delegar aos setores responsáveis a execução; avaliar os resultados; pensar projetos de desenvolvimento.”
Respondente 05	“As deliberações estratégicas, a definição de políticas para a cooperativa e a prestação de conta aos cooperados são funções desempenhadas por conselheiros de administração.”
Respondente 06	“Análise das propostas dos comitês; orientação geral e estratégica; definição de critérios de remuneração dos executivos.”
Respondente 08	“Interpretar e colocar em prática as decisões da Assembleia Geral, formulando, planejando e traçando as diretrizes e as normas para o bom funcionamento do negócio da cooperativa...”
Respondente 09	“Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento [...]”
Respondente 10	“Representa os interesses do quadro social, sendo ela entre o cooperado e a cooperativa.”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Há evidências de que os conselheiros, participantes da pesquisa, compreendem que as funções do conselho da administração vai além de fiscalizar, fica evidente a preocupação com as diretrizes estratégicas com vistas a sustentabilidade da cooperativa, ao destacar na fala do Respondente 02 “*Pensar os rumos da cooperativa [...]; Pensar projetos de desenvolvimento*”; Respondente 06 “*Orientação geral e estratégica*”; Respondente 08 “*formulando, planejando e traçando as diretrizes e as normas para o bom funcionamento do negócio da cooperativa [...]*”. Em conformidade, pode-se considerar que a Governança Corporativa recomenda aos proprietários e aos administradores, estabelecer boas práticas em gestão estratégica, ética e condutas de confiança (SOUZA; BAUER; COLETTI, 2020).

Cocks et al. (2015) ao fazer uma pesquisa com autoavaliações dos próprios conselheiros, também identificou que eles reconhecem que precisam entender a estratégia da empresa e conhecer procedimentos legais. Moura e Beuren (2011) também destacam que o Conselho de Administração deve orientar e monitorar a direção executiva, no que diz respeito aos parâmetros de valores a serem considerados na definição das estratégias organizacionais.

Dentro do processo de formação dos conselheiros da Central Cresol Baser essa preocupação com a direção estratégica é evidenciada (GERCOOP, 2019), ao destacar em suas diretrizes a preocupação com a direção responsável e eficiente.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A literatura acadêmica nacional sobre o tema Governança Corporativa, embora escassa, tem apresentado recentes contribuições que podem levar ao melhor entendimento dessa temática (COLLARES, 2020). Não obstante, ao longo do trabalho procurou-se evidenciar como a Governança Cooperativa vem auxiliar a gestão administrativa das Cooperativas que fazem parte do Sistema Central Cresol Baser. Identifica-se que por meio do GERCOOP, as diretrizes de governança estão sendo aplicadas fazendo com que os conselheiros entendam a importância da sua função de administração e fiscalização das estratégias adotadas pela Cooperativa.

Para isso, foi proposto o objetivo de analisar a compreensão dos Conselheiros Administrativos da Central Cresol Baser sobre as suas funções e quais os problemas enfrentados na condução da Governança Corporativa. Para fundamentar a importância da pesquisa diversos estudos empíricos que debatem e defendem a importância do assunto, foram destacados.

Utilizou-se da abordagem qualitativa com um roteiro semi-estruturado que permitiu a coleta das informações. De posse destas, foi possível perceber que os Conselheiros, participantes da pesquisa, compreendem que as funções do Conselho de Administração vão além de fiscalizar, e demonstraram que possuem preocupação com as diretrizes estratégicas com vistas a sustentabilidade da cooperativa.

Foi possível extrair dos dados levantados, que os Conselheiros de Administração são membros importantes no modelo de Governança Corporativa, pois a corporação da qual participam, a Cooperativa, tem suas decisões na base participativa, logo compreender a organização e saber quais as metas a atingir é essencial para obter resultados positivos.

Portanto, percebe-se a partir disso que o GERCOOP, da Central Cresol Baser, está sendo efetivo no que tange a formação de seus Conselheiros, os quais demonstram possuir conhecimento de suas funções. Há pontos a serem melhorados e que devem ser verificados, mas que não colocam em risco a capacidade do ensino fornecido nos cursos de capacitação, caso do GERCOOP.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema pesquisado, em razão de que, assim como outras pesquisas, também tem limitações e ressalvas. A primeira é a adesão dos participantes em participar, a segunda é ter escolhido somente membros participantes da sétima turma de formação para Conselheiros da Cresol, o que não é possível generalizar os resultados.

Por fim, este estudo poderá servir de subsídio e base para discussões de estudos futuros, bem como, para novas abordagens que possam colaborar com esta temática e que possa valer-se de fonte de informações a outros.

### **REFERÊNCIAS**

AHMED, K.; HENRY, D. Accounting conservatism and voluntary corporate governance mechanisms by Australian firms. **Accounting & Finance**, 52(3), 2011, 631-662. doi:10.1111/j.1467-629X.2011.00410.x

ALBANEZ, T.; VALLE, M. R. DO; CORRAR, L. J. Fatores institucionais e assimetria informacional: influência na estrutura de capital de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, 13(2), 2012, 76-105.

ANDERSON, D. W.; MELANSON, S. J.; MALY, J. The evolution of corporate governance: Power redistribution brings boards to life. **Corporate Governance: An International Review**, 15(5), 2007, 780-797. doi:10.1111/j.1467-8683.2007.00608.

ANDRADE, L. P. de; SALAZAR, G. T.; CALEGARIO, C. L. L.; SILVA, S. S. Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas Brasileiras. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)** [online]. 2009, vol.10, n.4, pp.4-31. ISSN 1678-6971. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000400002>.

ARANTES, P. P. M.; PEIXOTO, F. M.; CARVALHO, L.; MALAQUIAS, F. F. O. Cultural Determinants of Corporate Governance: A Multi-Country Study. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 15, n. 2, p. 56-71, 2020.

BAIOCO, V. G.; ALMEIDA, J. E. F. Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 28, n. 74, 2017, p. 229-248.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências**. Resolução 4.434, de 05 de agosto de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, seção 1, p.15-19. 06 de agosto de 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, fevereiro de 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília, agosto de 2008.

BLAIR, M. M. **Ownership and Control: Re-Thinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**. Washington: Brookings Inst., 1995.

BRASIL. **Lei nº 5.764/1971**. Brasília, 2019. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em 24 out. 2019.

CALGARO, R. **Empresificação das Cooperativas Brasileiras: Um Estudo Histórico em uma Cooperativa de Crédito**. Tese de doutorado apresentada ao Curso de Doutorado em Administração, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo. 2016.

COLLARES, M. L. Governança Corporativa: Fator Preponderante no Ativismo de Acionistas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 414-431, 2020.

COCKS, G.; MUELLER, J.; INGLEBY, C.; RENNIE, M. Competence Gaps in Company Directors in New Zealand. **ToulonVerona Conference “Excellence in Services”**, 2015. Disponível em <<http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/tvc/article/view/242>>. Acesso em: 09 de abr. de 2020.

CRESOL. **Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**. Disponível em: <<https://www.cresol.com.br/site/>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

CRUZIO, H.O. **Ideologia e autogestão, contradição do cooperativismo agropecuário/industrial brasileiro: o caso da inversão decisória**. 306p. Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 1994.

CUNHA, Amanda Santos Lima da; MARTINS, Orleans Silva. Reflexo das características do conselho de administração no endividamento de companhias abertas no Brasil. **RGC**, São Paulo, v. 2, n.1, art.1, pp. 37-65, abr. 2015. ISSN 2359-313X

EINSWEILLER, A. C.; MOURA, G. D.; KRUGER, S. D. Influência da Governança Corporativa no Custo da Dívida de Companhias Abertas Familiares. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 18, n. 1, p. 14-24, 2020.

ESCHENBURG, R. **Cooperativas en economias de mercado**. In: \_\_\_\_\_. (Org.) Problemas actuales del cooperativismo. Munster, Alemanha: Universidad Munster, 1988, 165p. (p. 43-50).

GERCOOP. Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. **Capacitação em gerenciamento de cooperativas de crédito GERCOOP**. 4ª ed. Francisco Beltrão: Grafisul Gráfica Editora, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de boas práticas de governança corporativa**. Recuperado de <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>, 2015.

JORNAL DE BELTRÃO. **Nova sede da Cresol vira construção destaque de 2018**. Disponível em: <https://www.jornaldebetrão.com.br/noticia/282443/nova-sede-da-cresol-vira-construcao-destaque-de-2018>>. Acesso em: 14 jan. 2020.

LAZZARETTI, K.; PIEKAS, A. A. S.; JULKOVSKI, D. J. Características dos Conselhos de Administração e Desempenho das Firms Brasileiras de Capital Aberto. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, p. 54-71, 2019.

MARQUES, M. DA C. DA C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(2), 2007, 11-26.

MENDES-DA-SILVA, W.; FAMÁ, R.; MARTELANC, R. Governança Corporativa e Decisões de Estrutura de Capital em Empresas Brasileiras Listadas. **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31, 2007.

MOURA, G. D.; BEUREN, I. M. Conselho de Administração das Empresas de Governança Corporativa Listadas na BM&Fbovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. **Revista de Ciências da Administração**, 13(29), 2011, 11-37.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. A Controladoria como um Mecanismo interno de governança corporativa: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. **ABCustos**, 2(2), 2007, 68-94

NEVES, A. C. D.; CARVALHINHA, P. U.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Diagnóstico e Análise das Competências dos Conselheiros de Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453-469, 2017.

PINHO, R. C. de S. **Fundamentos de auditoria**: auditoria contábil, outras aplicações de auditoria. São Paulo: Atlas, 2007.

FRIZON, N.N.; FRIZON, J.A.; BEDIN, M.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. Brasília, CNPq, 1982.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. Governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 1(6), 2006, 143-164.

ROSSONI, Luciano. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na Bovespa**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas a Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009, 218 f.

SANTOS, G. Z. **Independência do conselho de administração e sua relação com o desempenho da empresa**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2002.

SCARAMUSSA, F. M.; BORTOLON, P. M. Características do Exercício do Controle e a Composição dos Conselhos de Administração no Novo Mercado. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 142-164, 2020.

SCHRÖDER, M. **Finanças, comunidades e inovações: organizações financeiras da Agricultura Familiar – O Sistema Cresol (1995-2003)**. Campinas, 2005. 192 f Tese (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia do Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas. Versão preliminar.

SESCOOP. **Fundamentos do Cooperativismo**. Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo e Organização das Cooperativas Brasileiras. Coordenadora Giuliana Fardini, Brasília, DF. Sistema OCB, 2017.

SILVA, E. dos S.; SANTOS, J. F. dos; ALMEIDA, M. A. Conselho de Administração: uma análise da influência nos níveis de endividamento. **Rev. bras. gest. neg.** [online]. 2011, vol.13, n.4, pp.440-453.

SOUZA, A. B.; BAUER, M. M.; COLETTI, L. A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 148-174, 2020.

VIEIRA, K. M.; VELASQUEZ, M. D.; LOSEKANN, V. L.; CERETTA, P. S. A influência da governança corporativa no desempenho e na estrutura de capital das empresas listadas na Bovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 1, p. 49-67, 2011.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WILD, J. J. The audit committee and earnings quality. **Journal of Accounting, Auditing and Finance**, 11(2), 1996, 247-276.

YOSHIKAWA, T.; HU, H. W. Organizational citizenship behaviors of directors: An integrated framework of director role-identity and boardroom structure. **Journal of Business Ethics**, 143(1), 2015, 99-110.